

Развитие системы мотивации сотрудников на основе применения ключевых показателей эффективности деятельности (на примере НУЗ “Дорожная клиническая больница на ст. Самара ОАО “РЖД”)

© 2016 Кузьмина Наталья Михайловна
доктор экономических наук, профессор,
генеральный директор ООО “ДАК: В2В”
443001, г. Самара, ул. Молодогвардейская, д. 149/5-7

© 2016 Блинов Сергей Валерьевич
главный врач

Дорожная клиническая больница на станции
Самара открытого акционерного общества “Российские железные дороги”
443041, г. Самара, ул. Агибалова, д. 12

© 2016 Ревина Светлана Николаевна
доктор юридических наук, профессор,
заведующий кафедрой публичного права
Самарский государственный экономический университет
443090, г. Самара, ул. Советской Армии, д. 141
E-mail: 29.revina@mail.ru

Успех деятельности организации все в большей степени зависит от сознательного и квалифицированного участия в трудовой деятельности сотрудников. Реформирование системы здравоохранения открытого акционерного общества “Российские железные дороги” предполагает соблюдение требований Трудового кодекса РФ, наличие действенной системы оплаты, стимулирования и мотивации труда.

Ключевые слова: реформирование здравоохранения, экономические принципы, оплата, стимулирование и мотивация труда, нормы публичного права, требования Трудового кодекса РФ, проблемы мотивации сотрудников.

Эффективное управление и достижение стратегических целей развития нельзя осуществить без решения проблем мотивации и стимулирования персонала.

«Положение об оплате труда работников негосударственных учреждений здравоохранения ОАО “РЖД”» было утверждено в 2008 г., а «Положение о премировании работников негосударственных учреждений здравоохранения ОАО “РЖД”» еще раньше – в 2005 г., они не могут учесть все произошедшие изменения. Возможности имеющейся системы мотивации и стимулирования труда, к сожалению, ограничены и не позволяют обеспечить выполнение плана даже по показателям эффективности использования коечного фонда (койко-дней) и функции врачебной должности (ФВД), что существенно снижает результативность деятельности НУЗ “Дорожная клиническая больница на ст. Самара ОАО “РЖД”. Кроме того, указанные документы не учитывают принципиальных различий между выпла-

тами (надбавками) компенсационного и стимулирующего характера и премиями, что привело к тому, что многие сотрудники воспринимают премии как неотъемлемую гарантированную часть заработной платы, обязательную к выплате. По сути, премия превратилась в часть оклада, что снижает не только производительность и интенсивность труда, но и готовность к труду, и лояльность сотрудников.

Для решения указанных задач были подготовлены проекты новых организационных документов:

- Положение об оплате труда работников негосударственного учреждения здравоохранения “Дорожная клиническая больница на станции Самара открытого акционерного общества “Российские железные дороги”;
- Положение о премировании работников негосударственного учреждения здравоохранения “Дорожная клиническая больница на станции Самара открытого акционерного общества “Российские железные дороги”.

При подготовке вышеуказанных организационных документов были учтены все требования Трудового кодекса Российской Федерации (ТК РФ), федеральных законов Российской Федерации (ФЗ РФ) и Самарской области, постановлений Правительства Российской Федерации и Самарской области, регламентирующих социально-трудовые отношения, в том числе совершенствование оплаты труда работников здравоохранения, распоряжения и локальные акты открытого акционерного общества «Российские железные дороги», касающиеся оплаты труда и премирования работников НУЗ ОАО «РЖД».

При определении размеров премирования нужно учитывать фактически достигнутые значения утвержденных КПЭ (КРІ) в разрезе организационной иерархии - показатели эффективности деятельности Учреждения в целом, укрупненные структурные подразделения (УСП), структурные подразделения (СП) и сотрудники. Степень достижения плановых показателей эффективности деятельности Учреждения, УСП/СП и сотрудников должны определять сумму вознаграждения в случае выполнения/перевыполнения целевых значений показателей.

При формировании системы ключевых показателей эффективности деятельности (КПЭ (КРІ)) были учтены требования ОАО «РЖД» к оценке экономической эффективности деятельности негосударственных учреждений здравоохранения ОАО «РЖД».

Показатели были сгруппированы следующим образом:

- финансовые;
- экономические;
- корпоративные/региональные/отраслевые.

Дополнительно был составлен перечень показателей снижения размера премии.

Для расчета плановых значений КПЭ (КРІ) должны использоваться имеющиеся планы, программа деятельности, программа реструктуризации и инвестиционная программа, стратегия развития учреждения, корпоративная и отраслевая стратегия развития, действующие государственные и федеральные целевые программы, федеральные законы и иные нормативно-правовые акты, регулирующие деятельность НУЗ ОАО «РЖД», решения Президента Российской Федерации, Правительства Российской Федерации, курирующих федеральных органов исполнительной власти.

Для расчета фактического значения КПЭ (КРІ) следует использовать данные финансовой (бухгалтерской) и иных видов отчетности, в том числе отчеты об исполнении планов, программ деятельности, программы реструктуризации и

инвестиционной программы, а также данные официальной статистики.

Основу расчета фактических значений показателей, характеризующих результат финансово-хозяйственной деятельности Учреждения, должна составлять консолидированная финансовая отчетность, например, калькуляция доходов и расходов по отделениям (далее - КДРО) НУЗ ОАО «РЖД» стр. 1.ф «Фактические доходы всего» («ОМС всего, из них услуги»; 1.2 «ФБ, местный бюджет, внебюджетные фонды»), стр. 3.ф «Фактические расходы по статьям», 3.2.10.1 «Текущий ремонт», 3.2.спр. «Справочно: Износ (амортизация) основных средств», 3.6 «Расходы социального характера», 3.7 «Прочие расходы», форма управленческой отчетности ДМО «Сведения о земельных участках, используемых для осуществления деятельности НУЗ ОАО «РЖД», калькуляция полной себестоимости реализованных услуг, коммерческих расходов, управленческих расходов, процентов к уплате, прочих расходов; модель бухгалтерского баланса с учетом дополнительных расходов на содержание НУЗ. Кроме того, могут применяться методические рекомендации Департамента медицинского обеспечения ОАО «РЖД» «Оценка экономической эффективности деятельности негосударственных учреждений здравоохранения ОАО «РЖД»».

В разработанном проекте Положения о премировании работников негосударственного учреждения здравоохранения «Дорожная клиническая больница на станции Самара открытого акционерного общества «Российские железные дороги» предусмотрены и четко прописаны:

- 1) обязательные условия начисления ежемесячной / ежеквартальной / ежегодной премии;
- 2) основания для начисления ежемесячной / ежеквартальной / ежегодной премии;
- 3) перечень документов, необходимых для начисления ежемесячной / ежеквартальной / ежегодной премии;
- 4) порядок начисления ежемесячной / ежеквартальной / ежегодной премии;
- 5) примеры расчета ежемесячной / ежеквартальной / ежегодной премии;
- 6) примеры КПЭ (КРІ) для начисления ежемесячной / ежеквартальной / ежегодной премии;
- 7) возможность премирования за индивидуальные и коллективные результаты;
- 8) задачи, условия, порядок начисления, размеры премии;
- 9) условия создания фонда главного врача.

Установление рекомендуемых ключевых показателей эффективности деятельности обеспечит избирательную мотивацию сотрудников и соответствующее воздействие на их материальную за-

интересованность, препятствуя превращению премий в гарантированную часть заработной платы в виде стабильной доплаты (надбавки).

Положение о премировании работников НУЗ «Дорожная клиническая больница на ст. Самара ОАО «Российские железные дороги» (Проект) состоит из следующих разделов:

1. Общие положения.
2. Виды премий и условия премирования работников.
3. Организация работы по назначению премий.
4. Планирование премиального фонда учреждения.
5. Планирование премиальных выплат.
6. Мониторинг и контроль исполнения показателей эффективности.
7. Алгоритм расчета премии работников учреждения.
8. Основания и порядок снижения размера премии.

Положение определяет порядок стимулирования работников и предназначено для определения размеров дополнительного вознаграждения (премии) в зависимости от выполнения/превышения плановых значений ключевых показателей эффективности деятельности.

Положение о премировании работников НУЗ «Дорожная клиническая больница на ст. Самара ОАО «Российские железные дороги» (Проект) устанавливает прямую зависимость размера премирования по итогам работы за месяц, квартал и год от конкретных результатов труда, определяет механизм воздействия объема и качества предоставляемых медицинских услуг на размер оплаты труда.

Для визуализации различий в текстах Положения о премировании работников негосударственных учреждений здравоохранения ОАО «РЖД», 2005 г. и предлагаемых документов мож-

но рассмотреть основные виды премирования (табл. 1, 2).

Таким образом, перечень показателей единовременного и текущего премирования существенно расширен и конкретизирован. Например, премирование за основные результаты деятельности с введением предлагаемого Положения можно будет осуществлять по итогам работы за месяц, квартал, год на основании выполнения/превышения ключевых показателей эффективности деятельности КПЭ (KPI)). Предложены новые виды премирования:

- работников из числа врачебного персонала, владеющих и применяющих на практике уникальные передовые технологии диагностики или лечения;
- за интенсивность и напряженность работы;
- за выполнение функций наставника;
- за профессиональное мастерство.

Как видно, перечень показателей единовременного премирования не только существенно расширен, но и конкретизирован, например, в части премирования за активную деятельность в связи с личным юбилеем или личной праздничной датой. Это, с одной стороны, позволит скорректировать размер премиальных выплат, а с другой – учитывая указанные даты, не потребует специальной индивидуализации при определении размера премии.

В проекте Положения о премировании работников негосударственного учреждения здравоохранения «Дорожная клиническая больница на станции Самара открытого акционерного общества «Российские железные дороги» прописаны обязательные условия премирования, которые изначально ориентируют сотрудников на обязательное выполнение ежемесячных заданий по основным показателям – эффективность использования коечного фонда (койко-дней) и

Таблица 1. Сравнение видов текущего премирования сотрудников НУЗ

2005 г.	2016 г.
Премирование за основные результаты деятельности по итогам работы за месяц или квартал	Премирование за основные результаты деятельности (по итогам работы за месяц, квартал, год - выполнение ключевых показателей эффективности деятельности КПЭ (KPI))
Дополнительное премирование работников (врачей поликлиники), входящих в состав инженерно-врачебных бригад (ИВБ)	Дополнительное премирование работников (врачей поликлиники), входящих в состав инженерно-врачебных бригад (ИВБ)
Премирование врачей врачебно-экспертной комиссии	Премирование врачей врачебно-экспертной комиссии
	Премирование работников из числа врачебного персонала, владеющих и применяющих на практике уникальные передовые технологии диагностики или лечения
	Премирование за интенсивность и напряженность работы
	Премирование за выполнение функций наставника
	Премирование за профессиональное мастерство

Таблица 2. Сравнение видов единовременного премирования сотрудников НУЗ

2005 г.	2016 г.
	При присвоении почетных званий и награждении знаками отличия Российской Федерации, орденами и медалями Российской Федерации, государственными наградами Самарской области, наградами высших органов государственной власти Самарской области, при присвоении почетных званий и награждении знаками отличия ОАО "РЖД", ведомственными наградами ОАО "РЖД", а также при награждении почетными грамотами Минздрава РФ и Минздрава Самарской области
	За экономию материальных, трудовых и прочих ресурсов
	В связи с награждением Почетной грамотой или объявлением благодарности главного врача
	В иных случаях по ходатайству заместителей главного врача, руководителей структурных подразделений и в соответствии с внутренними документами ОАО "РЖД"
За добросовестный труд в учреждениях здравоохранения железнодорожного транспорта (30, 40 лет)	За добросовестный труд в учреждениях здравоохранения железнодорожного транспорта (30, 40 лет)
Премирование участников Великой Отечественной войны к Дню Победы	Премирование участников Великой Отечественной войны к Дню Победы
По итогам конкурса "Лучший по профессии"	Победителям и призерам соревнований, смотров, конкурсов
За высокие достижения в труде к профессиональным и иным праздникам	За высокие достижения в труде к профессиональным и иным праздникам
Другие премии, выплачиваемые в соответствии с внутренними документами ОАО "РЖД" и коллективным договором Учреждения	Другие премии, выплачиваемые в соответствии с внутренними документами ОАО "РЖД" и коллективным договором Учреждения
За выполнение отдельных срочных видов работ, не предусмотренных должностной инструкцией, за выполнение заданий особой важности	За выполнение отдельных срочных видов работ, не предусмотренных должностной инструкцией, за выполнение заданий особой важности
За активную деятельность в связи с личным юбилеем/праздничной датой (50-, 55-, 60-, 65-, 70- и 75-летием)	За активную деятельность в связи с личным юбилеем (50-, 60-, 70- и 80-летием) За активную деятельность в связи с личной праздничной датой (55-, 65-, 75- и 85-летием)
Вознаграждение за преданность компании	Вознаграждение за преданность компании

функция врачебной должности (ФВД), которые следует рассматривать в качестве норм труда (трудовых обязанностей), и на выполнение/перевыполнение ключевых показателей эффективности деятельности КПЭ (КПИ), что позволяет получить экономию премиального фонда (ПФ) в пределах планового фонда оплаты труда (ФОТ).

Сравнение фактического и расчетного размеров премиального фонда только трех отделений (ХО1, ХО 2, отделение нефрологии и гемодиализа) по итогам работы за апрель 2016 г. показало, что сумма экономии при невыполнении финансовых показателей и, следовательно, недостижении цели - увеличения прибыли УСП/СП может составить 1772,4 тыс. руб.

Следует обратить внимание на то, что проект Положения предусматривает возможность премирования сотрудников, выполнивших/перевыполнивших индивидуальные плановые ключевые показатели эффективности деятельности КПЭ

(КПИ), т.е. особо отличившихся сотрудников в структурном подразделении, не выполнившим плановое задание. Возможность переноса планового задания на следующий календарный период и создание накопительного фонда квартального премирования, равно как и фонда главного врача для поощрения особо отличившихся сотрудников, также предусмотрена в проекте Положения.

Помимо монетарного стимулирования можно использовать инструменты немонетарной мотивации, например:

- развитие и обучение;
- управление карьерой;
- ротация;
- привлечение к стратегическому планированию;
- делегирование полномочий и ответственности;
- свободное время (гибкий график, смещение рабочего времени).

Развитие программ мотивации и стимулирования сотрудников обеспечит:

- выполнение и перевыполнение плановых значений КПЭ (KPI);
- участие каждого сотрудника в стратегическом планировании;
- повышение квалификации сотрудников;
- развитие наставничества;
- экономию ресурсов;
- усвоение освоения новой техники, в том числе программного обеспечения;
- ускорение адаптации;
- укрепление трудовой дисциплины;
- сокращение текучести кадров;
- стабилизацию коллектива;
- повышение удовлетворенности трудом;
- повышение уровня жизни сотрудников;
- возможность группового обсуждения готовящихся решений;
- ротацию и совмещение профессий;
- делегирование полномочий;
- эффективную обратную связь;
- командообразование и сплочение коллектива;
- помощь новым сотрудникам и отстающим;
- благоприятный социально-психологический климат;

• добровольное объединение ради решения проблем организации.

Предлагаемый комплекс мероприятий и проекты документов обеспечат выполнение плановых значений ключевых показателей эффективности деятельности, активное участие в управлении, избирательную мотивацию сотрудников, позволят повысить материальную заинтересованность работников в оказании качественной медицинской помощи, укреплении трудовой дисциплины, проявлении инициативы, творческого и ответственного отношения к работе, что повлияет на лояльность и преданность сотрудников НУЗ «Дорожная клиническая больница на ст. Самара ОАО «РЖД».

1. Трудовой кодекс Российской Федерации.

2. Кузьмина Н.М. Менеджмент персонала корпорации : монография. Москва, 2016.

3. Положение об оплате труда работников негосударственных учреждений здравоохранения ОАО «Российские железные дороги».

4. Положение о премировании работников негосударственных учреждений здравоохранения ОАО «РЖД».

5. Распоряжение ОАО «РЖД» от 1 авг. 2007 г. □ 1504р.

6. Распоряжение ОАО «РЖД» от 19 нояб. 2008 г. □ 2437р.

Поступила в редакцию 04.05.2016 г.